



Total Quality Management and Its Relationship with the Innovation Environment at Benghazi Alhleia University

Ahlaam Mohammed Ammarah Alfaytouri *

Department of Management and Organization, Libyan Academy for Postgraduate Studies,
Benghazi, Libya.

إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها ببيئة الابتكار بجامعة بنغازي الأهلية

أحلام محمد عمارة الفيتوري *

قسم الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا / بنغازي، ليبيا

*Corresponding author: Ahlammamara27@gmail.com

Received: 12-04-2026

Accepted: 01-07-2026

Published: 14-07-2026

Abstract

This study aimed to examine the relationship between Total Quality Management (TQM) and the development of an innovation environment at Benghazi Alhleia University. This was achieved by identifying the level of implementation of TQM dimensions — namely supportive leadership, employee empowerment, continuous improvement, and knowledge management — and measuring the availability of an innovation environment.

The study adopted a descriptive case-study methodology, using a questionnaire as the primary data collection tool. A comprehensive survey (census) was conducted of the study population of 140 cooperating faculty members at Benghazi Alhleia University; 103 questionnaires were distributed, of which 100 valid responses were retained for analysis, distributed across the university's five colleges. Data were analyzed using SPSS version 26.

The results showed a high level of implementation of the Total Quality Management (TQM) system, with an average score of 3.64. Similarly, the availability of an innovation environment was also high, with an average score of 3.56. The results indicated a strong, statistically significant positive correlation between the dimensions of TQM and the innovation environment, with an overall correlation coefficient of 0.792. The knowledge management dimension showed the strongest association with the innovation environment, followed by supportive leadership, then continuous improvement, while employee empowerment ranked last.

The study concluded that developing an innovation environment is linked to the effective and integrated application of Total Quality Management (TQM) dimensions. It recommended supporting quality practices, enhancing knowledge management, activating leadership roles, and providing an organizational climate conducive to innovation.

Keywords: Total Quality Management, Innovation Environment, Supportive Leadership, Knowledge Management, Benghazi Alhleia University, Higher Education.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين نظام إدارة الجودة الشاملة وتطوير بيئة الابتكار في جامعة بنغازي الأهلية، من خلال التعرف على مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في القيادة الداعمة وتمكين العاملين، والتحسين المستمر، وإدارة المعرفة، وقياس مستوى توافر بيئة الابتكار. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة (Case Study)، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ (140) عضواً من أعضاء هيئة التدريس المتعاونين بجامعة بنغازي الأهلية وكانت بأسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع (103) استبانة، واستوفى شروط التحليل منها (100) استبانة موزعة على خمس كليات بالجامعة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) الإصدار 26. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة كبيرة بمتوسط (3.64)، كما جاء مستوى توافر بيئة الابتكار بدرجة كبيرة أيضاً بمتوسط (3.56)، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وبيئة الابتكار، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (0.792)، وكان بُعد إدارة المعرفة الأكثر ارتباطاً ببيئة الابتكار، يليه بُعد القيادة الداعمة، ثم التحسين المستمر، في حين جاء تمكين العاملين في المرتبة الأخيرة من حيث قوة الارتباط. خلصت الدراسة إلى أن تطوير بيئة الابتكار يرتبط بفاعلية التطبيق المتكامل لأبعاد إدارة الجودة الشاملة، وأوصت بدعم ممارسات الجودة، وتعزيز إدارة المعرفة، وتفعيل دور القيادة، وتوفير مناخ تنظيمي داعم للابتكار.

الكلمات المفتاحية : إدارة الجودة الشاملة، بيئة الابتكار، القيادة الداعمة، إدارة المعرفة، جامعة بنغازي الأهلية، التعليم العالي.

المقدمة:

في ظلّ البيئة التنافسية المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم العالي على المستويين المحلي والعالمي، أصبح تحقيق التميز المؤسسي والارتقاء بجودة المخرجات الجامعية مطلباً استراتيجياً يفرض على الجامعات تبني أنظمة إدارية حديثة قادرة على دعم الابتكار وتعزيز الكفاءة التنظيمية، وتُعَدُّ إدارة الجودة الشاملة (TQM) من أبرز هذه الأنظمة وأكثرها تأثيراً لما تقوم عليه من ترسيخ ثقافة التحسين المستمر، ورفع كفاءة العمليات الأكاديمية والإدارية وتشجيع المشاركة المؤسسية، بما ينعكس إيجاباً على تطوير بيئة الابتكار داخل المؤسسات التعليمية (غوتي، 2017).

وقد أكدت الأبحاث والدراسات السابقة أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة في القيادة الداعمة، وتمكين العاملين، وإدارة المعرفة، والمتابعة المستمرة للأداء، يساهم بدرجة كبيرة في تهيئة بيئات جامعية محفزة على الإبداع والابتكار، وقادرة على تبني الأفكار الجديدة وتحويلها إلى ممارسات تساهم في تطوير المناهج وتحسين الخدمات التعليمية، وتعزيز البحث العلمي (Teixeira-Quirós et al., 2022; Salaheldin, 2009).

ورغم أن العديد من الجامعات حول العالم قد قامت بدمج نظم الجودة الشاملة ضمن هياكلها الإدارية والتنظيمية، إلا أن الجامعات الليبية لا تزال تواجه جملةً من التحديات التي تحدّ من فاعلية تطبيق هذه النظم، من أبرزها محدودية الموارد المالية والبشرية المتخصصة، وضعف البنية التحتية، وغياب برامج التدريب الكافية في مجال نظم الجودة بالإضافة للتحديات الثقافية والتنظيمية التي قد تُعيق تبني مبادئ الجودة الشاملة بصورة فعالة داخل البيئة الجامعية (خليفة، 2020).

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة أو بيئة الابتكار كلّ على حدة، إلا أن الدراسات الميدانية التي بحثت العلاقة التأثيرية المباشرة بينهما في الجامعات الليبية، وبخاصة في جامعة بنغازي الأهلية لا تزال محدودة، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته من خلال إجراء دراسة تطبيقية تساهم في تحليل هذه العلاقة بصورة أكثر عمقاً، وتقديم نتائج يمكن توظيفها في رسم سياسات الجودة والتطوير المؤسسي.

مشكلة الدراسة

تواجه مؤسسات التعليم العالي ضغوطاً متزايدة تتعلق بتحسين جودة الأداء الأكاديمي والإداري، ورفع قدرتها على الاستجابة للمتطلبات التنافسية والتطور المعرفي، ويُعد الابتكار الجامعي من الركائز الأساسية التي تساهم في تحسين مخرجات التعليم العالي وتعزيز قدرة الجامعة على التكيف مع المتغيرات المحلية والدولية، وقد تناولت عدة دراسات إدارة الجودة الشاملة أو الابتكار الجامعي كلاً على حدة، في حين ظلّ الربط التحليلي والميداني بينهما في الجامعات الليبية محدوداً (بن إسماعيل، 2020). وتتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة إلى التحقق ميدانياً من طبيعة العلاقة بين نظام إدارة الجودة الشاملة وتطوير بيئة الابتكار في جامعة بنغازي الأهلية، وتم اختيار جامعة بنغازي الأهلية مجالاً للدراسة نظراً لارتباط الباحثة بها بوصفها عضو هيئة تدريس متعاون، بما أتاح لها إمكانية الاطلاع المباشر على بيئة العمل وجمع البيانات ذات الصلة بالدراسة، كما أن حصول الجامعة على الاعتماد المؤسسي والبرامجي في مجال الجودة خلال الفترة (2026-2028) على المستوى الوطني يعزز من ملاءمتها كحالة دراسية لبحث العلاقة بين نظام إدارة الجودة الشاملة وتطوير بيئة الابتكار المؤسسي، إضافة إلى توفر الصلاحيات والإمكانات التي تسهل تطبيق أدوات الدراسة والوصول إلى المعلومات المطلوبة، والكشف عن مدى مساهمة أبعاد الجودة الشاملة المتمثلة في القيادة الداعمة وتمكين العاملين، والتحسين المستمر، وإدارة المعرفة في تعزيز بيئة جامعية أكثر قدرة على المبادرة والتجديد والتطوير، وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما طبيعة العلاقة بين نظام إدارة الجودة الشاملة وتطوير بيئة الابتكار في جامعة بنغازي الأهلية؟

تساؤلات الدراسة

تتفرع عن السؤال الرئيس للدراسة التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي الأهلية من وجهة نظر أفراد العينة؟
2. ما مستوى توافر بيئة الابتكار في جامعة بنغازي الأهلية؟
3. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (القيادة الداعمة، وتمكين العاملين، والتحسين المستمر، وإدارة المعرفة) وبيئة الابتكار في جامعة بنغازي الأهلية؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي الأهلية من خلال أبعاده المتمثلة في القيادة الداعمة، وتمكين العاملين، والتحسين المستمر، وإدارة المعرفة.
2. قياس مستوى توافر بيئة الابتكار في جامعة بنغازي الأهلية من وجهة نظر أفراد العينة.
3. تحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وبيئة الابتكار في جامعة بنغازي الأهلية.
4. تقديم نتائج علمية وتوصيات عملية يمكن الاستفادة منها في دعم سياسات الجودة وتعزيز بيئة الابتكار داخل جامعة بنغازي الأهلية.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين أبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في القيادة الداعمة، وتمكين العاملين، والتحسين المستمر، وإدارة المعرفة، وبيئة الابتكار في جامعة بنغازي الأهلية.

الفرضيات الفرعية:

• لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين القيادة الداعمة وبيئة الابتكار في جامعة بنغازي الأهلية

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تمكين العاملين وبيئة الابتكار في جامعة بنغازي الأهلية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين التحسين المستمر وبيئة الابتكار في جامعة بنغازي الأهلية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين إدارة المعرفة وبيئة الابتكار في جامعة بنغازي الأهلية.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من دراستها للعلاقة بين نظام إدارة الجودة الشاملة وبيئة الابتكار في مؤسسات التعليم العالي من منظور تطبيقي يرتبط ببيئة الجامعة في ليبيا، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات الميدانية، كما تساهم الدراسة في تعزيز البناء المعرفي المتصل بأبعاد إدارة الجودة الشاملة وبيان مدى ارتباطها بتطوير بيئة الابتكار داخل الجامعة، مما يُضيف مساهمة علمية للدراسات العربية والليبية ذات الصلة بالجودة والابتكار في التعليم العالي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة فيما تقدمه من نتائج ميدانية ومؤشرات إحصائية تساعد القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة بنغازي الأهلية، على فهم واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وتحديد مدى مساهمته في تطوير بيئة الابتكار، كما تساهم نتائج الدراسة في دعم متخذي القرار عند تطوير سياسات الجودة، وتحديد جوانب القوة ومواطن القصور في البيئة الجامعية، بما يرتقي بقدرة الجامعة على التطور والتنافس.

الإطار النظري للدراسة

أولاً: نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

تُعد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM) مدخلاً إدارياً متكاملًا نشأ في البيئة الصناعية قبل أن يمتد تطبيقه إلى مؤسسات التعليم العالي مطلع التسعينيات من القرن الماضي ويرتكز هذا المدخل على فلسفة التحسين المستمر، ومشاركة جميع العاملين، والتركيز على احتياجات المستفيدين، واتخاذ القرارات بناءً على البيانات والأدلة. (Deming, 1986; Juran, 1988)

وقد ساهمت عدة نماذج عالمية في تقديم مفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي، ومن أبرزها : نموذج (Deming Model) الذي يُركّز على دورة التحسين المستمر (PDCA)، ونموذج (Malcolm Baldrige) الذي يُقيّم الجودة عبر سبعة محاور تنظيمية، ونموذج التميز الأوروبي (EFQM) الذي يربط المدخلات بالنتائج عبر العمليات، وفي مجال التعليم العالي، تمتد أهداف الجودة الشاملة لتشمل تحسين جودة التدريس والبحث العلمي، وتطوير كفاءة العمليات الإدارية، وبناء ثقافة تنظيمية تدعم التعلم والتجديد المستمر (Salaheldin, 2009; Talib et al., 2011).

وتعتمد الدراسة الحالية على أربعة أبعاد رئيسة لإدارة الجودة الشاملة، تتمثل في: القيادة الداعمة، وتمكين العاملين، والتحسين المستمر، وإدارة المعرفة، وذلك لكونها الأبعاد الأكثر ارتباطاً بتهيئة بيئة تنظيمية مرنة قادرة على دعم التطوير المؤسسي وتعزيز القدرة على الابتكار (Sadikoglu & Zehir, 2010).

1. القيادة الداعمة

تمثل القيادة الداعمة الركيزة الأساسية في نجاح تطبيق الجودة الشاملة، حيث أن القيادة الفعالة تلعب دوراً محورياً في بناء الرؤية المشتركة، وتوجيه الموارد البشرية والمادية نحو أهداف الجودة، وتحفيز العاملين على الالتزام بمعايير التميز المؤسسي (Kanji, 2001; Yusuf et al., 2007).

2. تمكين العاملين

يُشير تمكين العاملين إلى منح أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين صلاحيات أوسع في اتخاذ القرار وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في عمليات التطوير والتحسين، ويرتبط التمكين ارتباطاً وثيقاً بمستويات الإبداع والمبادرة الفردية والمؤسسية (Spreitzer, 1995; Bowen & Lawler, 1992).

3. التحسين المستمر

يعكس التحسين المستمر فلسفة كايزن (Kaizen) القائمة على إجراء تحسينات تدريجية ومستمرة في جميع عمليات المؤسسة، وفي مجال التعليم العالي، يظهر التحسين المستمر في مراجعة المناهج الدراسية وتطوير الإجراءات الإدارية، وتحديث آليات تقييم الأداء بصفة منتظمة (Imai, 1986; Dahlgard et al., 2007).

4. إدارة المعرفة

تُعد إدارة المعرفة بُعداً محورياً في منظومة الجودة الشاملة بالجامعات، نظراً لأن مؤسسات التعليم العالي بطبيعتها منظمات معرفية، وتتضمن إدارة المعرفة عمليات اكتساب المعرفة وتوثيقها وتبادلها وتوظيفها في التطوير المؤسسي، مما يُعزز القدرة الابتكارية ويدعم اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة. (Nonaka & Takeuchi, 1995; Lee & Choi, 2003).

ثانياً: بيئة الابتكار في الجامعة

تُشير بيئة الابتكار في مؤسسات التعليم العالي إلى مجموعة الظروف التنظيمية والإدارية والثقافية التي تشجع أعضاء هيئة التدريس والعاملين على توليد الأفكار الجديدة، وتبادل المعرفة، وتطوير البرامج والخدمات، وتُعد هذه البيئة عنصراً محورياً في تطوير الجامعة، إذ ترتبط بقدرتها على التحديث والاستجابة للتغيرات، ورفع كفاءة مخرجاتها التعليمية والبحثية (Amabile, 1996; Scott & Bruce, 1994). فالابتكار الجامعي لا يتحقق إلا بوجود مناخ تنظيمي داعم، وقيادة واعية، وإجراءات مرنة وثقافة مؤسسية تشجع المبادرة والتجريب، وقد أشارت (Valencia-Arias et al, 2023) إلى أن الثقافة المؤسسية والإجراءات البيروقراطية قد تمثل أبرز العوائق أمام بناء بيئة جامعية داعمة للابتكار المفتوح. وتحدد أبعاد بيئة الابتكار الجامعية في عدد من العناصر المتكاملة التي تتفاعل فيما بينها لتشكيل مناخ تنظيمي داعم للتجديد، يأتي في مقدمتها الانفتاح المؤسسي على الأفكار الجديدة وتقبل المخاطرة المحسوبة في تجريب حلول غير تقليدية (Amabile, 1996)، وبُعد المرونة الإجرائية المتمثل في تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل البيروقراطية بما يسمح بتنفيذ الأفكار المبتكرة في وقت مناسب، وبُعد الموارد الداعمة الذي يشمل توافر الوقت والدعم المادي والتقني اللازمين لتحويل الأفكار إلى ممارسات فعلية، وأخيراً بُعد ثقافة التعلم التنظيمي القائم على تبادل المعرفة والتعلم من التجربة والخطأ (Scott & Bruce, 1994). وتتفاعل هذه العناصر مجتمعةً لتحديد مدى قدرة الجامعة على استيعاب التغيير وتحويله إلى مخرجات أكاديمية وإدارية متجددة، وهي عناصر مستقلة عن أبعاد إدارة الجودة الشاملة المقاسة في هذه الدراسة بما يحافظ على وضوح الفصل بين المتغير المستقل والمتغير التابع في نموذج الدراسة.

ثالثاً: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبيئة الابتكار

تؤكد الدراسات الإدارية والتربوية وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة وبيئة الابتكار، إذ توفر ممارسات الجودة دعماً للعمل الجماعي، وتبادل المعرفة، وتحسين العمليات، وتمكين العاملين (Santos-Vijande & Álvarez-González, 2007) غير أن هذا الارتباط لا يكون تلقائياً، بل يتوقف على مستوى التطبيق الفعلي، والتزام القيادة الجامعية، وتوافر الموارد، وطبيعة الثقافة التنظيمية. ويُقدّم الشكل المفاهيمي الآتي نموذج الدراسة، الذي يفترض وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (القيادة الداعمة، وتمكين العاملين، والتحسين المستمر، وإدارة المعرفة) وبيئة الابتكار في جامعة بنغازي الأهلية، مع الأخذ في الاعتبار دور بعض العوامل التنظيمية والبشرية والثقافية في تفسير طبيعة هذه العلاقة.

نموذج الدراسة المفاهيمي

القيادة الداعمة + تمكين العاملين + التحسين المستمر + إدارة المعرفة ↔ بيئة الابتكار

الدراسات السابقة أولاً: الدراسات العربية

أجرى بن إسماعيل (2020) دراسة بعنوان "دعم ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة بنغازي الأهلية"، هدفت إلى التعرف إلى دور ثقافة الجودة في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الكيفي من خلال مقابلات مع مسؤولي مكاتب الجودة، وتوصلت إلى أن ترسيخ ثقافة الجودة يمثل مدخلاً مهماً لتحسين الأداء وتعزيز التطوير المؤسسي.

أما دراسة محمد والخميسي (2023) بعنوان "متطلبات نشر وتعزيز ثقافة الابتكار بالجامعة في ضوء التميز المؤسسي"، فقد خلصت إلى ضرورة تطوير النظام الجامعي والاهتمام بالأنشطة الابتكارية وبناء شراكات مستمرة بين الجامعة والمجتمع ومؤسسات الإنتاج.

وأجرى القحيز والتويجري (2024) دراسة حول "واقع تطبيق الابتكار المؤسسي بجامعة الأمير سلطان بن عبد العزيز"، وأظهرت نتائجها أن مستوى تطبيق الابتكار المؤسسي جاء بدرجة متوسطة، مما يشير إلى الحاجة إلى مزيد من الدعم المؤسسي والإجرائي لتطوير البيئة التنظيمية الداعمة للابتكار.

وجاءت دراسة كروان والضاي (2025) بعنوان "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، جامعة الزنتان أنموذجاً"، وقد توصلت إلى أن المعوقات التنظيمية جاءت في مقدمة العوامل المعيقة، تلتها معوقات البحث العلمي وخدمة المجتمع، ثم المعوقات القيادية والبشرية، مؤكدة أن ضعف البنية التنظيمية ونقص الدعم المالي وغياب ثقافة الجودة من أبرز هذه العوامل.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

أجرى Teixeira-Quirós et al. (2022) دراسة بعنوان "Effects of Innovation, Total Quality Management, and Internationalization on Organizational Performance of Higher Education Institutions"، وأظهرت نتائجها وجود أثر إيجابي لأبعاد الجودة الشاملة ولا سيما التمكين والتدريب في تحسين الأداء المؤسسي، إلى جانب الأثر الإيجابي لاستراتيجيات الابتكار.

وجاءت دراسة Valencia-Arias et al (2023) للبحث في اتجاهات الابتكار المفتوح في التعليم العالي من خلال مراجعة ببيومترية، وأكدت نتائجها تزايد الاهتمام بموضوعات نقل المعرفة والتعاون بين الجامعة والقطاع الإنتاجي، مشيرة إلى أن الثقافة المؤسسية والإجراءات البيروقراطية تمثل عوائق أمام بناء بيئة ابتكار جامعية فعالة، كما توصل Yirga & Beshir 2025 في بحثهما الذي تناول عدداً من كليات التعليم التقني والمهني الزراعي إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة ترتبط ارتباطاً إيجابياً دالاً إحصائياً بمستوى الابتكار المؤسسي، وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة الجودة كمدخل لتحفيز الابتكار في مؤسسات التعليم العالي والتقني، وهو ما يتسق مع توجه الدراسة الحالية في بحث العلاقة بين المتغيرين في المجال الجامعي الليبي.

وفي دراسة Rahmat, Mohamed, Liaw, Basiron & Shari (2026) بعنوان "The Role of TQM Practices in Fostering Innovation in Malaysian Army Training Institution"، والمنشورة في مجلة International Journal of Entrepreneurship and Management، أثبتت النتائج أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة لا تؤثر في الابتكار بالطريقة ذاتها ولا بالدرجة نفسها؛ إذ تبين من خلال تحليل الانحدار أن بُعد تمكين الموظفين كان الأكثر تأثيراً في الإبداع، يليه التزام الإدارة العليا، ثم العمل الجماعي، في حين تفاوتت معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد ومتغير الابتكار تفاوتاً واضحاً، وهو ما يعزز منطق الدراسة الحالية في التمييز بين أثر كل بُعد على حدة بدلاً من التعامل مع إدارة الجودة الشاملة بوصفها كتلة واحدة متجانسة الأثر.

التعقيب على الدراسات السابقة وربطها بالدراسة الحالية

يتضح من الدراسات السابقة أنها تتفق على أن إدارة الجودة الشاملة تمثل محوراً أساسياً لتحسين الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، فقد أكدت دراسة Teixeira-Quirós et al. (2022) أن أبعاد الجودة الشاملة، كلا من التمكين والتدريب، تساهم إيجابياً في تعزيز الأداء المؤسسي، كما توصل Yirga & Beshir (2025) إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة وفي مقدمتها القيادة والتدريب ترتبط

ارتباطاً إيجابياً دالاً إحصائياً بمستوى الابتكار المؤسسي، وكشفت دراسة (Rahmat et al. 2026) أن تمكين الموظفين والتزام الإدارة العليا يحتلان مرتبة الصدارة بين الأبعاد المؤثرة في الإبداع. وفي الدراسات العربية والمحلية الليبية فقد ساهمت دراسات بن إسماعيل (2020) ومحمد والخميسي (2023) والقحيز والتويجري (2024) وكروان والضّاوي (2025) في تسليط الضوء على الواقع التطبيقي لإدارة الجودة والابتكار في مؤسسات التعليم العالي، إذ أتفقت على أن ثقافة الجودة وبنية الدعم القيادي والموارد المتاحة تُشكّل محددات رئيسية لفاعلية التطبيق، وأن المعوقات التنظيمية وغياب ثقافة الجودة تقف في مقدمة العوامل التي تحول دون تحقيق مستويات مرتفعة من الابتكار المؤسسي. إلا أن معظم هذه الدراسات تناولت متغير الجودة أو الابتكار منفرداً، أو اقتصرت على فحص العلاقة بينهما في بيئات مختلفة، كما أن الدراسات الأجنبية جرت في بيئات عسكرية أو تقنية أو تعليمية خارج ليبيا، واعتمدت أساليب كمية قد لا تظهر آلية التطبيق الميداني داخل المؤسسة مكان الدراسة، واعتمدت الدراسات العربية الأخرى على المنهج الكمي بأسلوب المسح الشامل، وهو ما تُشير إليه دراسة Valencia-Arias et al. (2023) حين تُنبّه إلى أن الثقافة المؤسسية والإجراءات البيروقراطية تمثل عوائق لا يمكن رصدها بالمسح الكمي فقط.

ومن هنا جاءت الدراسة الحالية لتسدّ هذه الفجوة البحثية من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وبيئة الابتكار في آن واحد لا متغيراً دون الآخر، والفحص الميداني في جامعة بنغازي الأهلية بوصفها مؤسسة تعليمية ليبية خاصة تعمل في ظروف انتقالية وموارد محدودة، مستعينة بأسلوب دراسة الحالة الذي يُمكن من الاستيعاب العميق للواقع التنظيمي بدلاً من الاقتصار على وصفه الإحصائي.

إجراءات البحث

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة (Case Study)، باعتباره المنهج المناسب لمثل هذه الدراسة لما يتيح من وصف وتحليل واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي الأهلية بوصفها حالة دراسية محددة، والوقوف على مستوى توافر بيئة الابتكار فيها، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما داخل هذه المؤسسة تحديداً.

ثانياً: مجتمع البحث

تكوّن مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس المتعاونين بجامعة بنغازي الأهلية، والبالغ عددهم (140) عضواً من الذكور والإناث، الموزعين على خمس كليات رئيسة بالجامعة، هي كلية الاقتصاد وكلية القانون وكلية تقنية المعلومات وكلية الهندسة، وكلية اللغات، وقد تم اختيار هذه الفئة بوصفها الأكثر صلةً بممارسات إدارة الجودة الشاملة، والأكثر قدرة على تقديم تقييم موضوعي لمستوى تطبيق أبعادها داخل الجامعة، ومدى انعكاس ذلك على بيئة الابتكار المؤسسي.

ونظراً لمحدودية حجم مجتمع البحث، اعتمدت الباحثة أسلوب المسح الشامل (Census)، إذ استهدفت الدراسة جميع مفردات المجتمع دون استثناء، بما يحقق تمثيلاً كاملاً له، ويعزز صدق النتائج وقابليتها للتعميم داخل نطاق جامعة بنغازي الأهلية بوصفها حالة الدراسة.

وقد جرى توزيع الاستبانة على مفردات المجتمع، فبلغ عدد الاستبانات الموزعة (103) استبانة استُرجع منها (100) استبانة استوفت شروط الصلاحية للتحليل الإحصائي، في حين لم تُسترجع (3) استبانات، وبذلك بلغت نسبة الاستجابة الفعلية نحو (97%) من إجمالي الاستبانات الموزعة وهي نسبة مرتفعة تُعزز موثوقية النتائج ضمن حدود الحالة المدروسة.

الخصائص العامة لعينة الدراسة

جدول (1) أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الكلية
40.0%	40	ذكر
60.0%	60	أنثى
100%	100	المجموع

جدول (2) أفراد عينة الدراسة حسب الكلية

النسبة المئوية	التكرار	الكلية
30.0%	30	كلية الاقتصاد
20.0%	20	كلية القانون
20.0%	20	كلية تقنية المعلومات
16.0%	16	كلية الهندسة
14.0%	14	كلية اللغات
100%	100	المجموع

جدول (3) أفراد الدراسة حسب الدرجة العلمية

النسبة المئوية	التكرار	الدرجة العلمية
20.0%	20	محاضر مساعد
33.0%	33	محاضر
27.0%	27	أستاذ مساعد
12.0%	12	أستاذ مشارك
8.0%	8	أستاذ
100%	100	المجموع

جدول (4) أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
25.0%	25	دكتوراه
75.0%	75	ماجستير
100%	100	المجموع

جدول (5) أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
45.0%	45	من 5 إلى 10 سنوات
35.0%	35	من 10 إلى 15 سنة
20.0%	20	أكثر من 15 سنة
100%	100	المجموع

ثالثاً: أداة البحث

وصف الاستبانة

اعتمدت الباحثة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة الميدانية الكمية، وقد تكونت من قسمين: القسم الأول للمعلومات الشخصية والوظيفية (الكلية، الصفة الوظيفية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، والقسم الثاني لفقرات الدراسة المرتبطة بمتغيراتها، وتضمن محورين رئيسين: المحور الأول لنظام إدارة الجودة الشاملة بأبعاده الأربعة) القيادة الداعمة، تمكين العاملين، التحسين المستمر، إدارة المعرفة)، والمحور الثاني لبيئة الابتكار. واستخدم مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن جميع فقرات الاستبانة.

الثبات (معامل ألفا كرونباخ)

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام اختبار ألفا كرونباخ، وقد أظهرت النتائج معاملات ثبات عالية لجميع المحاور، كما هو موضح في الجدول (4).

جدول (6) معاملات ثبات ألفا كرونباخ للأبعاد والمحاور الكلية

البعد / المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات (α)	التفسير
القيادة الداعمة	5	0.821	ثبات عالٍ
تمكين العاملين	5	0.806	ثبات عالٍ
التحسين المستمر	5	0.789	ثبات جيد
إدارة المعرفة	5	0.814	ثبات عالٍ
بيئة الابتكار	5	0.836	ثبات عالٍ
المجموع الكلي	25	0.873	ثبات ممتاز

تراوحت معاملات الثبات بين (0.789) و (0.836) للأبعاد المنفردة، وبلغ معامل الثبات الكلي (0.873)، وهي قيم تُصنّف ضمن نطاق الثبات العالي وفق معايير (Nunnally & Bernstein 1994) التي تحدد (0.70) حداً أدنى مقبولاً في الدراسات الاجتماعية والتربوية.

صدق الاتساق الداخلي (معامل بيرسون)

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، حُسبت معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية، وقد تبين أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، كما يوضح الجدول التالي:

جدول (7) معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة

البعد	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة
القيادة الداعمة	0.867	0.000**
تمكين العاملين	0.832	0.000**
التحسين المستمر	0.851	0.000**
إدارة المعرفة	0.878	0.000**
بيئة الابتكار	0.891	0.000**

**دالة إحصائية عند مستوى 0.01 اختبار ثنائي الذيل، (ن = 100)

رابعاً: أسلوب تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 26، وذلك من خلال توظيف الأساليب الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات أفراد العينة وترتيب الأبعاد.
- معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين أبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة وبيئة الابتكار واختبار الفرضيات الفرعية.
- اختبار t للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- واعتمد مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) معياراً للحكم على الدلالة الإحصائية في جميع الاختبارات.

جدول (8) معيار الحكم على المتوسطات الحسابية (مقياس ليكرت الخماسي)

الدرجة اللفظية	نطاق المتوسط
منخفضة جداً	1.00 – 1.79
منخفضة	1.80 – 2.59
متوسطة	2.60 – 3.39
كبيرة	3.40 – 4.19
كبيرة جداً	4.20 – 5.00

تحليل البيانات واختبار الفرضيات إجابة عن التساؤل الأول: مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب أبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة

ر.م	أبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	القيادة الداعمة	3.81	0.62	1	كبيرة
2	تمكين العاملين	3.42	0.75	4	كبيرة
3	التحسين المستمر	3.58	0.71	3	كبيرة
4	إدارة المعرفة	3.74	0.66	2	كبيرة
	المتوسط العام	3.64	0.69		كبيرة

يتضح من بيانات الجدول (9) أن مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي الأهلية جاء بدرجة كبيرة، إذ بلغ المتوسط العام (3.64) وجاء بُعد القيادة الداعمة في المرتبة الأولى بمتوسط (3.81)، يليه بُعد إدارة المعرفة بمتوسط (3.74)، ثم بُعد التحسين المستمر بمتوسط (3.58)، في حين جاء بُعد تمكين العاملين في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.42)، ويشير ذلك إلى إدراك أفراد العينة لوجود مستوى جيد من تطبيق أبعاد الجودة الشاملة، مع تفاوت نسبي بين هذه الأبعاد.

إجابة عن التساؤل الثاني: مستوى توافر بيئة الابتكار

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور بيئة الابتكار

ر.م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	بيئة الابتكار	3.56	0.69	كبيرة

يتضح من بيانات الجدول (10) أن مستوى توافر بيئة الابتكار في جامعة بنغازي الأهلية جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.56)، ويعكس ذلك وجود بيئة جامعية تميل إلى دعم الأفكار الجديدة والمبادرات التطويرية بدرجة جيدة، وإن كانت لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدعم المؤسسي لتعزيز الابتكار بصورة أوسع.

إجابة عن التساؤل الثالث: طبيعة العلاقة بين الجودة الشاملة وبيئة الابتكار

جدول (11) معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة وبيئة الابتكار

ر.م	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	نوع العلاقة
1	القيادة الداعمة وبيئة الابتكار	0.710	0.000	موجبة قوية
2	تمكين العاملين وبيئة الابتكار	0.634	0.000	موجبة متوسطة إلى قوية
3	التحسين المستمر وبيئة الابتكار	0.682	0.000	موجبة قوية
4	إدارة المعرفة وبيئة الابتكار	0.741	0.000	موجبة قوية
5	الدرجة الكلية للجودة الشاملة وبيئة الابتكار	0.792	0.000	موجبة قوية

يتضح من بيانات الجدول (11) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة وبيئة الابتكار، وبلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.792)، مما يدل على علاقة قوية وموجبة بين المتغيرين، وكان أعلى ارتباط بين بُعد إدارة المعرفة وبيئة الابتكار (0.741)، يليه بُعد القيادة الداعمة (0.710)، في حين كان أقل ارتباط بين بُعد تمكين العاملين وبيئة الابتكار (0.634) مع بقائه ذا دلالة إحصائية.

وبناءً على هذه النتائج، تُرفض الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية الأربع، ويُقبل البديل القائل بوجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة وبيئة الابتكار في جامعة بنغازي الأهلية.

مناقشة النتائج

تشير النتائج المتعلقة بارتفاع مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة إلى وجود إدراك مؤسسي متزايد بأهمية تبني ممارسات الجودة داخل جامعة بنغازي الأهلية، وهو ما يتوافق مع ما أشار إليه بن إسماعيل (2020) من أن ترسيخ ثقافة الجودة يمثل مدخلاً مهماً لتحسين الأداء المؤسسي، ويتسق أيضاً مع نتائج Teixeira-Quirós et al. (2022) التي أثبتت الأثر الإيجابي لممارسات الجودة على الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، ويمكن تفسير تصدر بُعد القيادة الداعمة لأبعاد الجودة الشاملة بأن القيادة تمثل المحرك الرئيس لتبني التغيير المؤسسي، إذ تلعب دوراً محورياً في دعم المبادرات التطويرية وتوجيه الموارد نحو تحقيق أهداف الجودة، وهذا ما يتفق مع ما أكدته Kanji (2001) من أن القيادة والثقافة التنظيمية يمثلان الركيزتين الأساسيتين لنجاح تطبيق نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي. وفيما يتعلق بانخفاض ترتيب بُعد تمكين العاملين، فقد يعكس ذلك وجود قيود تنظيمية أو إدارية تحدّ من مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وهو ما قد يؤثر سلباً في تعزيز بيئة الابتكار، ويتفق هذا التفسير مع ما توصلت إليه كروان والضّاوي (2025) من أن المعوقات التنظيمية تمثل العائق الأبرز أمام التطبيق الفعال للجودة في الجامعات الليبية.

وتؤكد نتائج الارتباط أن إدارة المعرفة تمثل البُعد الأكثر ارتباطاً ببيئة الابتكار، وهو ما يتفق مع أطروحات Nonaka & Takeuchi (1995) التي تربط بين قدرة المنظمة على إنتاج المعرفة وقدرتها على الابتكار، ومع نتائج Lee & Choi (2003) التي أثبتت الدور المحوري لإدارة المعرفة في تعزيز الأداء الابتكاري،

كما يتوافق ذلك مع ما خلصت إليه دراسة (Sadikoglu & Zehir (2010 من أن إدارة المعرفة والتدريب من أقوى مؤشرات الجودة الشاملة ارتباطاً بالأداء الابتكاري للمنظمة.

حدود الدراسة وقيودها

على الرغم من أهمية نتائج الدراسة وقيمتها العلمية والتطبيقية، فإنه ينبغي قراءتها في ضوء جملة من الحدود والقيود:

• **الحدود المؤسسية:** اقتصرَت الدراسة على جامعة بنغازي الأهلية دون سواها من الجامعات الليبية، مما يستوجب الحذر في تعميم النتائج على سياقات جامعية أخرى.

• **حدود حجم المجتمع:** على الرغم من أن اعتماد أسلوب المسح الشامل قد أتاح تغطية مجتمع البحث بالكامل، واستيفاء (100) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، فإن محدودية حجم هذا المجتمع تستدعي الحذر عند تعميم النتائج على مؤسسات جامعية أكبر حجماً أو مقارنتها بها، وذلك لاختلاف الموارد التنظيمية والبشرية المتاحة بين تلك المؤسسات وجامعة بنغازي الأهلية بوصفها حالة الدراسة.

• **أسلوب الدراسة:** اعتماد الدراسة أسلوب دراسة الحالة على مؤسسة جامعية واحدة يتيح فهماً عميقاً لواقعها الداخلي، إلا أنه يحدّ من إمكانية تعميم النتائج على جامعات أخرى ذات سياقات تنظيمية وثقافية مختلفة.

• **طبيعة البيانات:** تعتمد الدراسة على التقارير الذاتية (Self-report)، مما قد يُعرّضها لتحيز الاستجابة الاجتماعية المرغوبة (Social Desirability Bias) ويوصى في الدراسات المستقبلية بالجمع بين أساليب البحث الكمي والنوعي للحصول على صورة أكثر شمولاً.

• **بُعد الزمن:** تعكس البيانات المُجمّعة واقع الجامعة في لحظة زمنية محددة، وقد تتغير مؤشرات الجودة والابتكار مع مرور الوقت؛ لذا يُوصى بإجراء دراسات طولية (Longitudinal) في المستقبل.

ملخص النتائج

يمكن تلخيص نتائج الدراسة في النقاط الآتية:

• أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي الأهلية جاء بدرجة كبيرة، بمتوسط عام بلغ (3.64).

• تبين أن بُعد القيادة الداعمة جاء في المرتبة الأولى بين أبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة، يليه بُعد إدارة المعرفة، ثم التحسين المستمر، في حين جاء بُعد تمكين العاملين في المرتبة الأخيرة.

• كشفت النتائج أن مستوى توافر بيئة الابتكار في جامعة بنغازي الأهلية جاء بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.56).

• أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة وبيئة الابتكار، حيث بلغ معامل الارتباط (0.792).

• تبين أن أبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة ترتبط بدرجات متفاوتة ببيئة الابتكار، وجاء بُعد إدارة المعرفة في مقدمة الأبعاد الأكثر ارتباطاً، يليه القيادة الداعمة، ثم التحسين المستمر، ثم تمكين العاملين.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

• دعم توجه جامعة بنغازي الأهلية نحو التطبيق الفعلي والشامل لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وعدم الاقتصاد على الجوانب الإجرائية أو الشكلية.

• تعزيز دور القيادة الجامعية في دعم الجودة والابتكار من خلال تبني سياسات واضحة وتشجيع المبادرات التطويرية.

• تمكين أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين من المشاركة في التخطيط واتخاذ القرار، بما يرفع من مستوى الانخراط المؤسسي ويعزز الإبداع الفردي.

• تطوير آليات التحسين المستمر ومتابعة الأداء بما يدعم بناء بيئة جامعية أكثر مرونة وقدرة على التطوير.

- تعزيز إدارة المعرفة داخل الجامعة من خلال دعم تبادل الخبرات، وتوثيق الممارسات الجيدة، وإنشاء قواعد بيانات معرفية مشتركة، والاستفادة من نتائج البحث العلمي في تطوير الأداء المؤسسي.
- توفير مناخ تنظيمي داعم لبيئة الابتكار من خلال تشجيع المبادرة، وتبني الأفكار الجديدة، وتوفير الإمكانيات المادية والتقنية اللازمة لتطبيقها.
- إجراء دراسات مستقبلية طويلة تتبّع تطور العلاقة بين الجودة الشاملة وبيئة الابتكار عبر الزمن، وتوسيع نطاق الدراسة لتشمل جامعات ليبية أخرى، بما يوسع إمكانيات المقارنة والتعميم.

الخاتمة

سعت الدراسة الحالية إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين نظام إدارة الجودة الشاملة وتطوير بيئة الابتكار في جامعة بنغازي الأهلية من خلال اعتماد المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة، والوقوف على مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ومستوى توافر بيئة الابتكار، وطبيعة العلاقة بينهما. وقد أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة كبيرة، كما جاء مستوى توافر بيئة الابتكار بدرجة كبيرة أيضاً، بما يعكس وجود توجه مؤسسي إيجابي نحو تبني ممارسات الجودة وتعزيز المناخ الجامعي الداعم للتطوير والابتكار. كما بيّنت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وبيئة الابتكار ($r = 0.792$)، مما يؤكد أن تحسّن ممارسات الجودة يرتبط بتحسّن البيئة الداعمة للمبادرة والتجديد. وقد جاء بُعد إدارة المعرفة في مقدمة الأبعاد الأكثر ارتباطاً ببيئة الابتكار، يليه القيادة الداعمة، ثم التحسين المستمر، ثم تمكين العاملين، بما يعزز النظر إلى الجودة الشاملة بوصفها مدخلاً استراتيجياً مرتبطاً بتطوير الأداء المؤسسي وليس مجرد إطار إجرائي. وتكمن المساهمة العلمية لهذه الدراسة في تقديم دليل ميداني من البيئة الجامعية الليبية يوضح طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبيئة الابتكار، مما يساهم في سدّ فجوة بحثية في الأدبيات العربية، ويدعم توجهات تطوير السياسات الجامعية القائمة على التكامل بين الجودة والابتكار، كما تفتح الدراسة المجال أمام بحوث مستقبلية أكثر شمولاً تتناول هذه العلاقة في مجال التعليم الجامعي الليبي، بما يعزز من إمكانيات التعميم والتطوير المؤسسي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- بن إسماعيل، عياد طاهر. (2020). دعم ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة بنغازي الأهلية. مجلة جامعة بنغازي الأهلية العلمية، (2)33.
- خليفة، ابتسام سالم. (2020). التعليم في ليبيا وواقع تطبيق معايير الجودة الشاملة. مجلة كليات التربية، جامعة الزاوية.
- كروان، خليفة سالم، والضّاوي، عبد العزيز زهمول. (2025). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: جامعة الزنتان نموذجاً. المجلة العلمية للعلوم المالية والإدارية، جامعة الزيتونة.
- محمد، هبة الله سرور خليل، والخميسي، السيد سلامة. (2023). متطلبات نشر وتعزيز ثقافة الابتكار بالجامعة في ضوء التميز المؤسسي. مجلة كلية التربية، (84)38، الجزء 5.
- القحيز، إنعام بنت زيد، والتويجري، أريج بنت محمد. (2024). واقع تطبيق الابتكار المؤسسي بجامعة الأمير سلطان بن عبد العزيز. مجلة كلية التربية، (12)40.
- غوتي، محمد، وصوار، يوسف. (2017). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أبعاد أداء الابتكار باستخدام منهجية PLS لقطاع الاتصال بالجزائر. مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، (4)1.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Amabile, T. M. (1996). Creativity in context: Update to the social psychology of creativity. Westview Press.

- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33(3), 31–39.
- Dahlgaard, J. J., Kristensen, K., & Kanji, G. K. (2007). *Fundamentals of total quality management*. Taylor & Francis.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. McGraw-Hill.
- Juran, J. M. (1988). *Juran on planning for quality*. Free Press.
- Kanji, G. K. (2001). Forces of excellence in Kanji's business excellence model. *Total Quality Management*, 12(2), 259–272.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179–228.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2004). The multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation performance: An empirical examination. *Technovation*, 24(6), 443–453.
- Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 13–26.
- Salaheldin, S. I. (2009). Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(3), 215–237.
- Santos-Vijande, M. L., & Álvarez-González, L. I. (2007). TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 2(2), 21–41.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2011). A study of total quality management and supply chain management practices. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(3), 268–288.
- Teixeira-Quirós, J., et al. (2022). Effects of innovation, total quality management, and internationalization on organizational performance of higher education institutions. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.829196>
- Valencia-Arias, A., et al. (2023). Research trends around open innovation in higher education: Advancements and future direction. *Frontiers in Education*, 8. <https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1153968>
- Yirga, S. A., & Beshir, M. A. (2025). The effect of total quality management practices on innovation: Evidence from selected agricultural technical and vocational education training colleges in Ethiopia. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 21. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00460-x>
- Yusuf, Y., Gunasekaran, A., & Dan, G. (2007). Implementation of TQM in China and organisation performance: An empirical investigation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(5), 509–530.

Abdelhafid Mohamed Mohamed Amer. (2025). The Reality of Quality Culture in General Education in the City of Bani Walid. *Libyan Journal of Educational Research and E-Learning (LJERE)*, 1(2), 33-44. <https://doi.org/10.65417/ljere.v1i2.10>

Ali Mahmoud Assabri, Abdulbasat Abdulghafar Alfeed, Naji Abdalaziz Ali, & Ahmed S. Mohamed. (2026). The Reality of Applying Strategic Management and Its Role in Improving Performance Quality in TVET Institutions: A Case Study of the College of Technical Sciences in Bani Walid. *Journal of Libyan Academy Bani Walid*, 2(4), 01–15. Retrieved from <https://journals.labjournal.ly/index.php/Jlabw/article/view/605>

Omran Mohammed Hussein Al-Haka. (2025). The reality of quality in our educational institutions between theory and practice (An analytical study in light of modern educational literature). *Libyan Journal of Educational Research and E-Learning (LJERE)*, 1(2), 352-361. <https://doi.org/10.65417/ljere.v1i2.57>

Dr. Salem Ahmed Muthanna Thabet, Dr. manea Abdullah Ahmad Humran, & Ms. Aisha Ahmed Mohamed Abdulai. (2025). The Effectiveness of Implementing Quality Assurance Systems in Improving the Performance of Faculty Members in Yemeni Universities (Public and Private). *Libyan Journal of Educational Research and E-Learning (LJERE)*, 1(2), 160-176. <https://doi.org/10.65417/ljere.v1i2.42>

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **LJERE** and/or the editor(s). **LJERE** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.